

**MEJORAMIENTO DEL PROCESO LOGISTICO DE LAS  
EXPORTACIONES A VENEZUELA DE LA EMPRESA PROPAL S.A.**

**MABY MILLEYBY FIGUEROA BECERRA**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2007**

**MEJORAMIENTO DEL PROCESO LOGISTICO DE LAS  
EXPORTACIONES A VENEZUELA DE LA EMPRESA PROPAL S.A.**

**MABY MILLEYBY FIGUEROA BECERRA**

**Pasantia presentada para optar al titulo de Administrador de Empresas**

**Director  
RAFAEL ANTONIO MUÑOZ AGUILAR  
Economista**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2007**

**Nota de aceptación:**

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al Título de Administradora de Empresas.

**MARLON GOMEZ**

---

**JURADO 1**

**HENRY ROJAS**

---

**JURADO 2**

**Santiago de Cali, Julio 2007**

<b>CONTENIDO</b>		<b>Págs.</b>
RESUMEN		9
INTRODUCCIÓN		10
1. ASPECTOS GENERALES.		11
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA		11
1.2. FORMULACION DE LA PREGUNTA.		11
2. JUSTIFICACION		12
3. OBJETIVOS		13
3.1. OBJETIVO GENERAL		13
3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.		13
4. MARCO REFERENCIAL		14
4.1. PANORAMA GENERAL.		14
4.2. ACCESO MARITIMO		14
4.3. ACCESO FLUVIAL.		15
4.4. ACCESO AEREO		15
4.5. ACCESO TERRESTRE		15
4.6. VIAS ACTUALMENTE UTILIZADAS		16
4.7. MARCO CONCEPTUAL		17
4.7.1. Documentación Requerida Para La Exportación Colombiana		17

5.	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	19
5.1.	ANALISIS DE LAS ENCUESTAS EN EL AREA LOGISTICA PARA LA EXPORTACION A VENEZUELA DE PROPAL Y OTRAS EMPRESAS	19
5.2.	VISITAS A EMPRESAS PROCESOS SIMILARES	19
5.3	RESULTADOS Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE LOGISTICA	37
6.	ANALISIS DE EXPORTACION PROPAL Y S.I.A.S	43
6.1	ANALISIS DE LA CAPACIDAD DE PAGO DE LOS CLIENTES PARA ESTE MEDIO DE TRANSPORTE	43
6.2.	DISMINUCION COSTOS DE EXPORTACION Y EFICIENCIA EN EL LEAD-TIME	43
6.3	SIAS UTILIZADAS EN FRONTERA	44
6.4.	DESCRIPCION DE LOS SERVICIOS QUE OFRECE AGECOLDEX S.I.A	44
6.4.1.	Importaciones	44
6.4.2	Exportaciones	45
6.4.3.	Transito Aduanero	45
6.4.4.	Servicios Complementarios	45
6.4.5.	Servicios Outsourcing	45
6.4.6	Registro e Inscripción Ante la DIAN	47
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	48
	BIBLIOGRAFIA	49
	ANEXOS	52

## LISTAS DE DE CUADROS

	<b>Págs.</b>
<b>Cuadro 1.</b> Costos y tiempo de entrega de una exportación a Venezuela por vía terrestre.	19
<b>Cuadro 2.</b> Clientes destino de las exportaciones 2006.	21
<b>Cuadro3.</b> Participación de las ventas de Propal en Venezuela.	22
<b>Cuadro 4.</b> Estudio del medio marítimo, documentación y seguimiento, trámites y logística.	...24
<b>Cuadro 5.</b> Uso de instalaciones descuentos por volumen de carga.	25
<b>Cuadro 6.</b> Almacenaje por día calendario (incluye 5 días libres de almacenaje).	26
<b>Cuadro 7.</b> Maquinaria autopropulsada con orugas.	27
<b>Cuadro 8.</b> Cuadro Comparativo De Transporte De Mercancía	30
<b>Cuadro 9</b> Cuadro Comparativo De Costos Del Flete	31
<b>Cuadro 10.</b> Cuadro Comparativo De Tiempo De Entrega	32
<b>Cuadro 11.</b> Cuadro Comparativo De Uso De La Frontera	33
<b>Cuadro 12.</b> Cuadro Comparativo De Las SIAS Ó Agentes Aduaneros	34
<b>Cuadro 13.</b> Cuadro Comparativo De Trámites y Documentación	35
<b>Cuadro 14.</b> Cuadro Comparativo De La Propuesta De Cambios En La Logística	36
<b>Cuadro 15</b> Costos del flete estimado	38
<b>Cuadro 16.</b> Costo del flete teniendo en cuenta las normas del ministerio de transporte	38
<b>Cuadro 17.</b> SIAS aplicadas por Propal.	41

## LISTAS DE FIGURAS

	<b>Pags.</b>
<b>Figura 1.</b> Logo de Propal	16
<b>Figura 2.</b> Ventas de Papel a Venezuela	22

## LISTAS DE ANEXOS

	<b>Págs.</b>
<b>Anexo 1</b> Flujograma de proceso de exportación	52



## **RESUMEN EJECUTIVO**

En el desarrollo de este proyecto se ha realizado un estudio para conocer los factores del manejo logístico de la empresa PROPAL, para esto se analizara los antecedentes del país al que se esta exportando en este caso Venezuela, mediante este se analizo las empresas transportadoras, los clientes destino de las exportaciones, el flujograma del proceso de la exportación, con el cual se pudo hacer el seguimiento respectivo de cada uno de los pasos de una exportación.

Para iniciar se ha observado lo que el cliente debe hacer en la solicitud de sus pedidos a través de una llamada o fax, en la cual se organizan cantidades, fechas, valores y responsabilidades, posterior a esto viene todo el trabajo que realiza PROPAL, que ingresa las solicitudes al sistema hasta que se lleva a cabo conforme al proceso logístico que esto requiere los costos y responsabilidades de cada uno de los actores, la importancia del papel de las Sociedades de Intermediación aduanera, el deposito, el banco, para que una exportación sea exitosa.

Otro de los factores en los que se ha profundizado y que se ha considerado de mayor importancia no solo para este tipo de estudio que se realizara para PROPAL, sino para todas las empresas exportadoras, es el costo y el tiempo de entrega; ya que para este tipo de negociaciones, se requiere del análisis detallado del proceso y la importancia de cuantificar el tonelaje a exportar frente al tiempo de entrega del mismo.

Según lo anterior se procedió a realizar unas encuestas con las cuales se identifico a otras empresas que también están realizando sus exportaciones a Venezuela, estaban haciendo un mejor manejo del volumen del tonelaje y costos, mediante la elección efectiva de las Sociedades de Intermediación Aduanera y otros aspectos que ayudaran que esta empresa sea mas eficiente y eficaz en el manejo de la logística como la esta realizando actualmente para ser mas competitiva en el mercado foráneo y aun mas en el mercado nacional, no solo para el mercado venezolano, sino también en otros países en los que esta exportando actualmente.

## INTRODUCCION

En este proyecto se investigara todo acerca de las alternativas de logística para exportar a Venezuela, en el cual se pondrá en practica todos los conocimientos adquiridos hasta este momento en el área de comercio exterior para iniciar se tendrá en cuenta el manejo logístico que esta realizando en este momento la empresa PROPAL, por lo tanto se puede analizar que una de las problemáticas mas marcadas en el área de la logística, es la demora en la entrega de los pedidos al cliente, los costos de la exportación que hacen que la empresa sea menos competitiva, de esta manera se evaluara el proceso de exportación, a través de un flujograma que permite que se conozca como es la trazabilidad en el proceso.

Para poder conocer que es lo que están realizando las empresas del mismo sector se hará un Benchmark, con el cual se podrá conocer que hacen algunas empresas que están realizando sus exportaciones a Venezuela, para poder determinar cuales son las similitudes y diferencias que hacen en el proceso logístico frente a PROPAL, de esta manera descubrir cuales son las ventajas competitivas para hacer que esta empresa mejore sus procesos logísticos, disminuyendo sus costos y el tiempo de entrega.

Además evaluar las modalidades de transporte que se puedan utilizar para que se disminuyan los tiempos de entrega y los costos, de esta manera lograr ofrecer a los clientes precios más bajos e incrementar las ventas.

Otro factor a evaluar son las SIAS (Sociedades de Intermediación Aduanera), con las cuales esta trabajando PROPAL y las otras empresas de este sector y observar que beneficios adicionales ofrecen para estudiar la posibilidad de cambiarlas.

## **1. ASPECTOS GENERALES**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Se considera que uno de los inconvenientes dentro de la empresa multinacional PROPAL, se encuentra en el área de la logística por lo tanto se requiere de un análisis profundo para poder evaluar el proceso logístico dentro del cual se valorara las diversas alternativas en las diferentes rutas, su respectiva documentación, vías y costos, de esta manera lograr que los costos de envío, la elaboración y lead time sean los más óptimos en el momento de realizar las exportaciones, también se deberá considerar la mejora en el manejo de la documentación que se está llevando a cabo hasta este momento para la realización de sus exportaciones y de esta manera negociar con los términos de negociación más adecuados.

En este caso la investigación se enfocara en indagar ¿Cómo es la trazabilidad desde la orden de compra hasta la entrega final de los productos que se exportan hacia Venezuela?

De esta manera según la investigación que se desarrollará se irá encontrando una serie de soluciones y mejores alternativas para que a la hora exportar se tome la mejor ruta que le genere un mayor beneficio y de esta manera poder ser más competitivos en las exportaciones

### **1.2 FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA:**

¿Como podrá PROPAL mejorar su proceso de logística para exportar hacia Venezuela disminuyendo costos y tiempos de entrega?

## **2. JUSTIFICACION**

Es importante saber que dentro de un mercado tan globalizado como en el que se está ingresando se requiere de empresas que posean ventajas competitivas para poder triunfar frente a otras que están realizando a su vez cambios organizacionales y tecnológicos que les han permitido crear estrategias de diferenciación para competir a nivel mundial, para PROPAL este es un gran desafío, en este momento se está realizando una planeación adecuada para todo lo que se avecina dentro de esos cambios está la parte de la inversión tecnológica para poder incrementar su capacidad de planta y mejora en los procesos productivos para que de esta manera pueda ser mucho mas eficiente en la elaboración de sus productos y por consiguiente se esta capacitando al personal para todo lo que esto requiere; de esta manera se puede decir que la logística es uno de los factores que afectan el desempeño de la organización en general de manera relevante, por lo tanto se requiere de la investigación y estudio de otras alternativas o mejoramiento de las actuales para que los procesos que se estén realizando sean más efectivos y le permitan generar valor a la compañía.

Lo que se pretende lograr a través del desarrollo de este proyecto es dar a conocer cuales son los posibles cambios que se requieren a la hora de realizar las exportaciones y dejar todo lo que se hizo por escrito; Mediante la visita a las empresas que tienen procesos de producción similares a si como visitar algunas SIAS que permitan analizar los procesos actuales. Con respecto a lo que se menciono anteriormente, lo que se pretende alcanzar es encontrar la manera más optima para lograr que los procesos actuales se mejoren o se tengan otras posibilidades en el caso de que se presenten inconvenientes en las vías que actualmente se están utilizando; logrando así crear ventajas sobre la mejor ruta que se deben escoger, la fecha mas adecuada y la disminución de costos.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

\* Analizar, estandarizar y definir las causas y tiempos asociados al proceso logístico de las exportaciones hacia Venezuela estudiando los diferentes medios y vías de transporte.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

\* Identificar los factores que inciden en el proceso de documentación para optimizar la realización de las Exportaciones visitando las SIAS.

\* Realizar el estudio de las diferentes rutas y conocer las alternativas que optimizarán el proceso de exportación.

\* Proponer la disminución de los costos que se ocasionan por el lead time.

\* Plantear las mejores prácticas desde la orden de compra hasta la entrega del pedido.

\* Mejorar la manera de la negociación técnica dentro del proceso en cuanto a los términos incoterms y la forma como se está vendiendo a Venezuela.

## 4. MARCO DE REFERENCIA

### 4.1 PANORAMA GENERAL

Venezuela es una República vecina de Colombia, limita al norte con el mar Caribe, al este con el océano Atlántico y Guyana, al sur con Brasil y al suroeste y oeste con Colombia. El país cuenta con una superficie continental e insular de 912.050 km<sup>2</sup>, la cercanía territorial y el comercio entre las dos naciones han provocado una amplia gama de servicios de carga a este país. Venezuela es el segundo socio comercial de Colombia, en el 2005 se exportaron USD 1.743.326.555,80 con un total de toneladas exportadas 1.214.225, 75.

El mayor volumen de carga se maneja por el modo carretero siendo el 77% del total de carga movilizada entre los dos países, especialmente por los pasos de frontera en Cúcuta y Paraguachón, siendo Cúcuta el punto más álgido aunado a esto, existen opciones de transporte marítimo con frecuencias semanales en tiempos de tránsito cortos desde los puertos del caribe colombianos, y finalmente el transporte aéreo con buenas frecuencias y servicios directos con aviones tanto de carga como de pasajeros a tarifas muy competitivas.

### 4.2 ACCESO MARÍTIMO

Venezuela cuenta con 50 puertos abiertos entre ellos Puerto Cabello, Puerto Ordaz, Guanta, Puerto del Litoral Central (La Guaira), Maracaibo, Puerto Pesquero Internacional de Güiria, Puerto Internacional El Guamache y Puerto de Anzoátegui en sus costas cada uno con diferentes especialidades.

Sin embargo desde Colombia los servicios se concentran en gran medida hacia los puertos de: **Puerto Cabello** ubicado en el Estado de Carabobo al norte de Venezuela, **Puerto de Maracaibo, Guanta. Y la Guaria** ubicado en el Estado de Vargas a 31 km de Caracas, el más cercano a la ciudad de Caracas y a 12 Km del principal aeropuerto internacional del país. Desde Colombia existen frecuencias semanales y quincenales a estos puertos con tiempos de transito que no superan los tres días.

En el acceso marítimo cabe destacar que el impulso del transporte por aguas interiores, particularmente en el sistema fluvial del Eje Orinoco Apure que contempla la utilización de los ríos Orinoco y Apure como eje de convergencia de diversos proyectos y actividades con criterios de sustentabilidad ambiental,

haciendo el mayor uso posible del transporte fluvial para trasladar productos e insumos.

#### **4.3 ACCESO FLUVIAL**

El desarrollo del transporte fluvial es todavía incipiente en la mayoría de los países de América del Sur, entre los más adelantados se encuentra Venezuela que ha implementado hidrovías navegables de gran envergadura.

En Venezuela, la hidrovía del Orinoco se extiende por 1.191 Km desde Boca de los Navíos hasta Puerto Ayacucho, Se complementa con el Río Apure que es navegable hasta por 660 Km y el Río Portuguesa que se puede navegar hasta por 250 Km, esta hidrovía se está complementando con la navegación del Río Apure y el Río Portuguesa hasta el Puerto de El Baúl. Además, se está estudiando la interconexión del Río Casiquiare con el Río Negro y la solución de los malos pasos de Atures y Maipures para poder desarrollar el transporte desde el Río Orinoco hasta el Amazonas.

#### **4.4 ACCESO AÉREO**

Actualmente existen en el país más de 60 aeropuertos y pistas de aterrizaje, entre ellos 11 aeropuertos internacionales (Maiquetía, Maracaibo, Porlamar, Barcelona, Maturín, Barquisimeto, Valencia, Santo Domingo, San Antonio del Táchira, Las Piedras y Ciudad Guayana).

El aeropuerto más importante de Venezuela es el **Aeropuerto Internacional Simón Bolívar en Maiquetía** que es el punto de conexión de la mayoría de vuelos internacionales de este país, Colombia no es la excepción, ya que un gran porcentaje de los servicios aéreos hacia Europa hacen conexión aquí.

La oferta de servicios aéreos es directa desde Colombia a Venezuela y varias aerolíneas cubren el trayecto, con variedad de equipos, frecuencias y tiempos de transito. A tarifas muy competitivas.

#### **4.5 ACCESO TERRESTRE**

Venezuela cuenta con una amplia red vial, alrededor de 77.785 Km, de los cuales 30.000 km. están pavimentados y de ellas 4.000 km. son autopistas.

Las ciudades más importantes de Venezuela se encuentran conectadas mediante autopistas pavimentadas, dentro de las cuales las más destacadas para el tráfico de exportación hacia este país son: La autopista antigua Caracas - La Guaira

usada para el transporte de carga entre el aeropuerto Simón Bolívar, el puerto la Guaira y la capital. La autopista Caracas – Valencia y Valencia - Puerto Cabello.

Las operaciones de transporte internacional de mercancías por carretera se realizarán por las rutas que conforman el Sistema Andino de Carreteras utilizando los cruces de frontera establecidos.

Al amparo de lo establecido por la decisión 399 de la Comunidad Andina de Naciones, los vehículos colombianos habilitados y con los respectivos permisos de operación por las autoridades competentes, están facultados para efectuar el traslado de carga de exportación, bien sea en forma directa, con trasbordo o cambio de cabezote

Para transporte terrestre por carretera se encuentran diferentes modalidades de contratación de fletes, entre ellas tenemos las siguientes:

- Tarifas por tonelada.
- Cupo camión completo. (contenedor)
- Tarifas por peso/volumen. (dependiendo de la naturaleza de la mercancía)
- Tarifas por grandes o especiales volúmenes.

En forma referencial, consulte: Tarifas de Transporte Terrestre Internacional, allí se relacionan los niveles de tarifas que se presentan actualmente en el mercado.

#### **4.6 VIAS ACTUALMENTE UTILIZADAS**

PROPAL actualmente esta haciendo el uso habitual del terrestre que es el de todas las demás empresas que exportan productos similares a Venezuela, por lo tanto se necesita que se este haciendo una evaluación frecuente de los cambios que se puedan realizar para que esta compañía logre sus objetivos de el proceso de logística y así disminuir sus costos e incrementar sus utilidades. Por lo tanto se mostrara mas adelante el mapeo correspondiente con su seguimiento respectivo a este proceso:

**Figura1.** Logo de Propal. Yumbo Valle 1984 – Departamento de planeacion



**Fuente:** Subdirección Logística de Exportación Proexport – Colombia. La información incluida en este perfil es de carácter indicativo, ha sido obtenida directamente de los diferentes prestatarios de servicios y deberá confirmarse al programar un embarque específico.



## 4.7 MARCO CONCEPTUAL

**4.7.1 Documentación Requerida Para La Exportación Colombiana.** Las operaciones de exportación deben ir acompañadas de una serie de documentos, generalmente exigidos por los clientes importadores y las regulaciones propias de los mercados de exportación, además de nuestras propias regulaciones.

Es importante la atención debida a estos requerimientos, de lo contrario pueden surgir problemas durante la salida del país, el ingreso y retiro de los productos en destino, generando costos por sobrestadía de la carga, multas, costos adicionales, hasta detención y rechazos de la mercadería.

Los principales documentos requeridos para la operación de exportación son:

**Factura comercial:** Emitida por el exportador a la orden del importador/comprador como constancia de la venta realizada. Contiene información sobre el precio pagado o por pagar que servirá de base para determinar la base imponible sobre el cual se pagarán los tributos de importación en el país comprador (nombre del importador, descripción de la mercancía, precio, lugar y condiciones definitivas de venta).

**Conocimiento de embarque:** Recibo que prueba el embarque de la mercancía, sin este título no se puede retirar la mercancía en el lugar de destino. De acuerdo a medio de transporte toma el nombre específico, Conocimiento de embarque marítimo o "Bill of Lading" si es por vía marítima; Conocimiento de embarque aéreo "Airwail" (guía aérea) si es por vía aérea o Carta de Porte, para transporte terrestre. Este documento consigna información sobre el flete pagado o por pagar, que dependiendo del país importador formará parte de la base imponible sobre la cual se pagarán los tributos de importación.

**Póliza de seguro:** Si el Incoterm elegido implica la obligación del vendedor de contratar un seguro de transporte a favor del comprador, entonces el exportador deberá adquirir una póliza de seguros (cobertura acordada por ambas partes) ante una compañía aseguradora. Opcionalmente, el comprador puede contratar el seguro por su cuenta.

**Certificado de origen:** Permite identificar y garantizar la procedencia de las mercancías, permitiendo a los exportadores hacer uso de las preferencias arancelarias que otorga el país importador. Este documento lo extiende la Cámara de Comercio de Colombia.

**Certificado CITES:** documento que se requiere para exportar animales y plantas y maderas, este documento se tramita en INRENA

**Lista de Empaque o "packing list":** Emitida por el exportador, contiene los datos relativos al producto para facilitar su ubicación y manipuleo (detalle de todas las mercaderías embarcadas o todos los componentes de la misma mercadería).

**Declaración de Aduanas:** Documento aduanero que tiene carácter de Declaración Jurada. Es preparada por el agente de aduana contratado por el exportador y se utiliza para solicitar ante las Aduanas del país el despacho de exportación de mercancías nacionales y nacionalizadas (Véase procedimientos de exportación).

**Orden de Embarque:** Es preparada por el agente de aduana y se presenta al momento de solicitar el embarque de las mercancías.

Es importante aclarar que pueden existir más exigencias, tanto por el lado del país de destino como por el del importador, lo que puede implicar la presentación de algún documento adicional.

Para el caso de Estados Unidos, la empresa exportadora deberá asegurarse de enviar la Notificación Previa de Alimentos Importados, una de las normativas requeridas en el marco de la Ley contra el Bioterrorismo. Esta Notificación se realiza de manera electrónica. (Véase Ley de Estados Unidos contra el Bioterrorismo).

**Cuadro 1. Costos y tiempo de entrega de una exportación a Venezuela por vía terrestre**

Costo por Tonelada (Dólar).	USD / TON					
Ruta	Pto Cabello	La Guaira	Guarenas /Guatire	Valencia	Caracas	Tinaquillo
<b>Cúcuta</b>			108	100	108	100
<b>Paraguachon</b>			108	100	108	100
Cartagena / Pto Cabello	92	92		110		
Bventura / Pto Cabello	92	92	116		112	-
Cartagena / La Guaira	86	86		104		
Bventura / La Guaira	86	86	110		106	-

Tiempo de Entrega	Lead Time / condiciones normales y fluidas días					
Ruta	Planta Pto exp	Exportación	Pto exp Pto imp.	Nacionalización	Pto imp. Destino	Total
<b>Cúcuta</b>	3	1		3	2	9
<b>Paraguachon</b>	3	1		2	2	8
Cartagena / Pto Cabello	3	3	1	3	1	11
Cartagena / La Guaira	3	3	1	3	1	11
Bventura / Pto Cabello	1	3	12	3	1	20
Bventura / La Guaira	1	3	12	3	1	20

**Fuente:** Cuadro costos y tiempo de entrega de una exportación. Yumbo; PROPAL, 2007. 303 p.

### **Análisis del Flujograma del Proceso de Exportación a Venezuela:**

Según el desarrollo del proceso de exportación, mediante la realización del flujograma, se puede analizar la importancia de cada uno de los actores que intervienen en el proceso de exportación en este caso, el cliente, la SIA de Cúcuta, la SIA de Cali, el deposito, la transportadora, SASA (servicio autónomo de sanidad agropecuaria), SIA venezolana, el banco y MINCOMEX, por lo tanto se debe estudiar bien el caso de la entrega de los certificados como: la factura DEX, y el certificado de origen que los esta haciendo actualmente el transportador y esta actividad le pertenece a las SIAS, además según lo que se encuestó se debe observar el proceso de cargue y descargue que se hace en la frontera y ver que permisos se deben pedir para así hacer mas eficiente el proceso de exportación, también, hacer un análisis con respecto a los costos ya que \*Smurfit maneja costos de exportación inferiores a Propal y eso es dependiendo de la SIA, ya que realiza actividades adicionales con las cuales no cuenta PROPAL con la SIA que tiene actualmente.

**Ver Anexo. 1. Flujograma.**\*

---

\* **Smurfit** Cartón de Colombia. Área de Logística.

**Cuadro 2. Clientes destino de las exportaciones 2006.**

<b>NOMBRE CLIENTE</b>	<b>VOLUMEN</b>	<b>PORCENTAJE DE PARTICIPACION</b>
PAPER GROUP R.D., C.A.	2.069,00	23,80%
CARVAJAL S.A.	1.398,40	16,10%
PAPELERIA NUBE AZUL VALENCIA, C.A.	809,9	9,30%
MOORE DE VENEZUELA S.A.	671	7,70%
EDITORIAL SANTILLANA S.A.	595,6	6,80%
PROPAPEL C.A.	508	5,80%
PEREZ TRADING COMPANY INC	425,1	4,90%
MERPRO S.A.	282,3	3,20%
MERPRO S.A.	262,6	3,00%
JACKROM DE VENEZUELA, C.A.	258,3	3,00%
MAPON LARA, C.A.	252	2,90%
ROLLOCENTRO	205,8	2,40%
CARVAJAL S.A. VENEZUELA	194,8	2,20%
PROPAPEL C.A.	147,6	1,70%
MOORE DE VENEZUELA S.A.	113,2	1,30%
LITOGRAFIA LA PRECISION C.A	97,6	1,10%
POLIGRAFICA INDUSTRIAL C.A.	94,5	1,10%
IMPRESOS DEL SUR IMPRESUR S.A.	58,9	0,70%
GRAFICAS LOS MORROS, C.A.	58,5	0,70%
CONTIFLEX, C.A.	58,2	0,70%
OLIVENCA FORMAS CONTINUAS Y JUEGO LISTO, C.A.	56,4	0,60%
CENTAURO, ALMACEN DEL PAPEL, C.A.	55,5	0,60%
LITO MUNDO S.A.	29,1	0,30%
DISTRIBUIDORA ARTESA 2004, C.A.	0	0,00%
GRABADOS NACIONALES C.A.	0	0,00%
C.A. CIGARRERIA BIGOTT, SUCS	0	0,00%
EDITORIAL TECNOCOLOR C.A	0	0,00%
PAPELERIA NUBE AZUL ARAGUA C.A	0	0,00%
ADHESIVOS ETITEC, C.A.,	0	0,00%
C.A. ACCO MANUFACTURING	0	0,00%
ELOF HANSSON PAPER & BOARD INC	0	0,00%
CORPORACION OROMAX C.A.	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>8.702,30</b>	<b>100,00%</b>

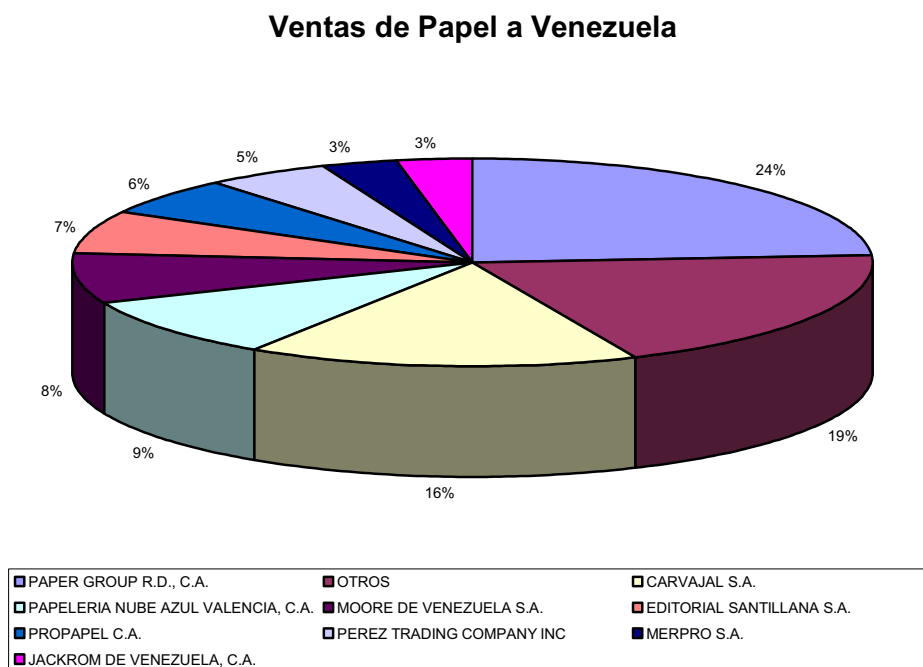
**Fuente:** Cuadro de Clientes destino de las exportaciones a Venezuela. Yumbo; PROPAL, 2006. 450 p.

**Cuadro 3. Participación de las ventas de Propal en Venezuela Clientes más importantes de Propal en Venezuela.**

CODIGO DEL CLIENTE	CLIENTE	POCENTAJE
5235	PAPER GROUP R.D., C.A.	23,80%
	OTROS	19,40%
5222	CARVAJAL S.A.	16,10%
5231	PAPELERIA NUBE AZUL VALENCIA, C.A.	9,30%
5244	MOORE DE VENEZUELA S.A.	7,70%
5201	EDITORIAL SANTILLANA S.A.	6,80%
5207	PROPAPEL C.A.	5,80%
5261	PEREZ TRADING COMPANY INC	4,90%
5287	MERPRO S.A.	3,20%
5220	JACKROM DE VENEZUELA, C.A.	3,00%

**Fuente:** Participación de los Clientes venezolanos. Yumbo; Propal, 2007. 84 p.

**Figura 2. Participación de los clientes venezolanos**



### **ANÁLISIS:**

En Venezuela se puede analizar que los clientes que mas demandan el papel de PROPAL son las empresas Paper Group con una participación del **23,80%**, Carvajal con una participación del **16,10%**, y Papelería Nube Azul Valencia con una participación del **9,30%**, valorándose de una manera muy positiva este sector tan comercial de este país para concentrarse en las mejoras de los costos y el tiempo de entrega.

**Cuadro 4. Estudio del medio marítimo, documentación y seguimiento, trámites y logística.**

<u>DETALLE</u>		<u>UNIDAD</u>	<u>TARIFAS</u>
			<u>US\$</u>
<b>MUELLEAJE</b>			
Naves por Metro Eslora Por 24 horas			4.80
Cabotaje Embarcaciones por Metro Eslora por 24 Horas			1.80
<b>USO DE INSTALACIONES A LA CARGA</b>			
Contenedores Llenos 20' Carga Convencional Impo/ Expo			72.00
Contenedores Llenos 40' Carga Convencional Impo/ Expo			86.00
Contenedores Vacíos 20'			14.00
Contenedores Vacíos 40'			15.00
Contenedores Llenos en Transito Internacional TEU/FEU			25.00
Contenedores Vacíos en Transito Internacional TEU/FEU			5.00
Carga Suelta Convencionales Impo/Expo Ton.peso			4.00
Carga Suelta En Transito Internacional Ton. Peso		Ton. Peso	2.00
Vehículos menores de 20' M3		Unidad	40.00
Vehículos entre 20' y 40' M3			60.00
Vehículos mayores de 40 M3			100.00
Maquinaria Autopulsada con Orugas		Unidad	160.00
Movilización vía muelle (Reestibas)TEU/FEU Lleno			15.00
Movilización vía muelle (Reestibas)TEU/FEU Vacío			3.00



Movilización vía muelle (Reestibas Toneladas		Toneladas	1.50
---	--	-----------	------

**Cuadro 5. Uso de instalaciones descuentos por volumen de carga.**

<b>TONELADAS ANUALES</b>			<b>DESCUENTO %</b>
MAS DE 35,000			50%
25,001 - 35,000			40%
15,001 - 25,000			30%
10,001 - 15,000			20%
5,001 - 10,000			10%
2,501 - 5,000			8%
1,001 - 2,500			5%
<b><u>USO DE INSTALACIONES AI OPERADOR MARITIMO</u></b>			
Contenedores Llenos 20'			14.50
Contenedores Llenos 40'			17.50
Contenedores Vacíos 20'			2.85
Contenedores Vacíos 40'			3.80
Carga Suelta Incluyendo Vehículos		Ton. Peso	1.00
Pilotaje por Maniobra			5.00
Remolcador por Maniobra			15.00
Movilización vía muelle (Reestibas)TEU/FEU Lleno			3.00
Movilización vía muelle (Reestibas)TEU/FEU Vacío			0.75
Movilización vía muelle (Reestibas) Toneladas			0.50
<b><u>USO DE INSTALACIONES AI OPERADOR TERRESTRE</u></b>			
Cargue y Descargue A Camión TEU/FEU LLENO			1.00
Cargue y Descargue A Camión TONELADA		Toneladas	0.10
Embalaje y Desembalaje de Contenedores			5.00

<b>Cuadro 6. Almacenaje por día calendario (incluye 5 días libres de almacenaje)</b>			
<b><u>Contenedor 20' Lleno</u></b>		POR DIA/UNIDAD	
Del día 6 Al 10			6.00
Del día 11 Al 15			15.00
Del día 16 en Adelante			20.00
<b><u>Contenedor 40' Lleno</u></b>			
Del día 6 Al 10			8.00
Del día 11 Al 15			20.00
Del día 16 en Adelante			25.00
<b><u>Contenedor 20' Vacío</u></b>			
Del día 6 Al 10			0.30
Del día 11 Al 15			0.80
Del día 16 en Adelante			1.00
<b><u>Contenedor 40' Vacío</u></b>			
Del día 6 Al 10			0.50
Del día 11 Al 15			1.15
Del día 16 en Adelante			1.45
<b><u>Carga Suelta Por Día En Esp.Descubierto</u></b>		Tonelada / Peso	
Del día 6 Al 10			0.35
Del día 11 Al 15			0.80
Del día 16 en Adelante			1.00
<b><u>Carga Suelta Por Día En Esp. Cubierto</u></b>			
Del día 6 Al 10			0.60
Del día 11 Al 15			1.40
Del día 16 en Adelante			1.75
<b><u>Vehículos Menores De 20 M3</u></b>			
Del día 6 Al 10		Unidad por Día	1.00
Del día 11 Al 15		Unidad por Día	2.20
Del día 16 en Adelante		Unidad por Día	2.80
<b><u>Vehículos entre 20 y 40 M3</u></b>			
Del día 6 Al 10		Unidad por Día	2.00
Del día 11 Al 15		Unidad por Día	4.60
Del día 16 en Adelante		Unidad por Día	6.00

**Cuadro 7. Maquinaria autopropulsada con orugas.**

Del día 6 Al 10	Del día 6 Al 10	Unidad por Día	3.50
Del día 11 Al 15	Del día 11 Al 15	Unidad por Día	8.00
Del día 16 en Adelante	Del día 16 en Adelante	Unidad por Día	10.00
<b><u>ALMACENAJE POR DIA CALENDARIO (INCLUYE 5 DÍAS LIBRES DE ALMACENAJE)</u></b>			
<b><u>No. DE DIAS LIBRES</u></b>		<b><u>TONELADAS ANUALES</u></b>	
15		MÁS DE 35.000	
12		25,001 - 35,000	
10		15,001 - 25,000	
8		5,001 - 2,501	
6		1,001 - 2,500	
<b><u>SERVICIOS PUBLICOS</u></b>			
Suministro de Energía Eléctrica Motonaves		KW/HORA	0.20
Suministro de Agua Potable		M3	1.60
Servicio a Contenedores Refrigerados (Feu/Día) Incluye Energía Eléctrica		Feu/Día	30.00
Servicio de Bascula Para Repesaje		Teus/Feus	1.50

**Fuente:** Tarifas de las navieras. Cali; Navieras Colombianas. CSV, MCC, Evergreen y Eduardo Gerlein,2007.

**NAVIERAS:**

- **CSV:** 1000 Dólares.....40 Pies..... .(Puerto Cabello).
- **MCC:**

\*B/ventura: 2800 Dol.....40 Pies..... (Incluido Combustible y Recargo de Congestión).

\*No tiene salida por Pto. Cabello, ni Guaira.

- **EVERGREEN:**

\*1650 Dólares (Todo Incluido).....40 pies.....Puerto Cabello y Guaira.

\*1300 Dólares (Todo incluido).....20 pies.....Guaira y Puerto Cabello.

- **EDUARDO GERLEIN:**

\*1752 Dólares 40 pies..... Puerto Cabello y Guaira.

\*1109 Dólares.....20 pies..... Puerto Cabello y Guaira.

## **5. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

### **5.1 ANALISIS DE LAS ENCUESTAS EN EL AREA LOGISTICA PARA LA EXPORTACION A VENEZUELA DE PROPAL Y OTRAS EMPRESAS.**

Según lo estipulado por la empresa y en vista que este tipo de información es de tipo muy confidencial se elaboro una carta especialmente para una de las empresas del grupo CARVAJAL, por lo tanto se realizo la encuesta básicamente con 3 empresas 2 del mismo sector y otra de un sector diferente por lo tanto se realizaron de la siguiente manera:

- **Colgate- Palmolive.**
- **Smurfit Cartón de Colombia.**
- **GC2- CARVAJAL.**

Posteriormente se realizo un análisis comparativo con el cual se observo cuales eran las similitudes y diferencias entre el manejo logístico que esta realizando PROPAL y estas otras empresas; con el cual se determinaran Ventajas y Desventajas, plantear diferentes propuestas y realizar sus respectivas conclusiones con respecto a este estudio. Para no solo aportar a PROPAL, nuevos manejos en el área logística; sino también conocer cual es el manejo real y optimo que debe hacerse para disminuir costos en las exportaciones y aumentar la eficiencia.

### **5.2 VISITAS A EMPRESAS PROCESOS SIMILARES.**

Se aplicaron 3 encuestas, mediante las cuales se pretendía realizar un análisis de algunos factores que se consideran muy importantes en el momento de realizar las exportaciones a Venezuela, por lo tanto se mostraran las ventajas y desventajas que existe en la parte de:

- Transporte de la Mercancía.
- Costos del Flete.
- Tiempo de Entrega.
- Uso de la Frontera.
- SIAS o agentes aduaneros.
- Trámites y Documentación.
- Propuesta de Cambios en la Logística.

**Cuadro 8. Comparativo De Transporte De Mercancia.**

PREGUNTAS	PROPAL	SMURFIT	COLGATE	GC2	ANALISIS
<b>Empresas de Transporte para Logística Interna.</b>	Cordicarpas, Sánchez Polo, Copetrans, Boteroso, y Hernán Ramírez.	Sánchez Polo, Sánchez Polo y Tracto Carga.	Transportes Valencia, Sánchez Polo/Aldía Log.	Cali-Cúcuta. Transportes Sánchez Polo, Botero Soto UPS.	Propal, Smurfit, Colgate y GC2, están utilizando las mismas empresas de transporte.
<b>Empresas que se Utilizan para los servicios logísticos desde la Frontera a Venezuela.</b>	*Bodegaje-Almaviva, Almandina, Zona Franca.*Transporte- Las mismas de la parte interna.*Operadores de Carga-Las mismas bodegas.	*Bodegaje-Sanchez Polo. *Transporte-Sanchez Polo. *Operadores de Carga.-NO	Manejados por la misma empresa de transporte.	*Transporte. Sánchez Polo, Aldía.	En cuanto a las empresas de Bodegaje, transporte y operadores de carga son las mismas que con las que salen de Cali, a excepción de que en PROPAL, se usan otras para bodegaje y operación de carga.
<b>Tipo de Camiones desde la Frontera Hasta el Destino.</b>	*Camión descubierto. *Camión cubierto. *Góndola. XX. *Contenedor.	*Camión descubierto. XX. *Camión cubierto. *Góndola. *Contenedor.XX	*Contenedor.X	*Contenedor.X	Para Colgate el uso de camión desde la frontera al destino se realiza por medio de Contenedor, en Smurfit se usa contenedor y Camión descubierto y en PROPAL en Góndola.

**Fuente:** Proceso logístico de una exportación. Yumbo; Propal, Colgate, Smurfit Cartón de Colombia y GC2 Carvajal. Área de Logística .2007. p. 200.

**Cuadro 9. Comparativo De Costos Del Flete:**

PREGUNTAS		PROPAL	SMURFIT	COLGATE	GC2	ANALISIS
Costo del Flete Terrestre Promedio en Dólares por tonelada que se paga en el Trayecto.	Cartagena-La Guaira	US\$56	US\$34	NA.	US\$60,80.	En Propal y GC2, el costo marítimo es superior frente al de Smurfit, en el cual debería Seleccionar una naviera que ofrezca un costo mas bajo.
	Cartagena-Puerto Cabello	US\$56	US\$34	NA.	US\$60,80.	
Costo del Flete vía marítima si lo utiliza, que se paga para las exportaciones a Venezuela.	Cali-Cartagena	US85	US64	NA	NA	En Propal es superior al de Smurfit, por lo tanto se debería hacer un estudio para saber cual es la empresa de transporte que esta ofreciendo el menor costo.
	Cali-Buenaventura	US18	US34	US128	NA	Por Buenaventura el costo que esta pagando Propal es significativamente diferente al de Smurfit y Colgate.

**Fuente:** Proceso logístico de una exportación. Yumbo; Propal, Colgate, Smurfit Cartón de Colombia y GC2 Carvajal. Área de Logística .2007. p 201

**Cuadro 10. Comparativo De Tiempo De Entrega:**

PREGUNTAS	PROPAL	SMURFIT	COLGATE	GC2	ANALISIS
Tiempo que toma el camión desde la frontera hasta la ciudad de destino en Venezuela.	3 Días.	10 Días.	1 día.	2 días y 1/2.	En Propal se demora 3 días, en GC2 2 y 1/2, en Smurfit 10 días, pero se observa que Colgate es la empresa que maneja el mejor Lead Time.
Como se distribuyen los despachos durante el mes para evitar la concentración de pedidos en fin de mes y así evitar congestión y demora en la entrega?	Depende del Tonelaje convenido se hace semanal.	Depende del Tonelaje convenido se hace semanal.	Semanal	No aplica porque lo que sale se va despachando.	Todas las empresas las realizan semanalmente y de acuerdo al tonelaje convenido de las ventas realizadas.

**Fuente:** Proceso logístico de una exportación. Yumbo; Propal, Colgate, Smurfit Cartón de Colombia y GC2 Carvajal. Área de Logística .2007. p 202



**Cuadro 11. Comparativo De Uso De La Frontera:**

PREGUNTAS	PROPAL	SMURFIT	COLGATE	GC2	ANALISIS
Tiempo de demora Promedio del Proceso documentario entre la frontera de Cúcuta y San Antonio hasta la liberación de la mercancía.	*Cúcuta 1 día. *San Antonio 3 días.	5 Días Aproximadamente.	1 a 2 días.	3 o 4 días.	Colgate es mas efectivo en cuanto a tiempo del proceso de documentación, seria importante conocer porque se demora menos que Smurfit, Propal y GC2.
En Frontera la M/cia se desmonta para transbordos o solo se cambia el cabezote.	Se desmonta del camión colombiano para volver a montarlo en el camión venezolano.	Solo se cambia el cabezote, ya que el sale de aquí en planta es Colombiano y para Venezuela. Piden uno del país de destino.	Sigue en el mismo contenedor, hasta el destino final, solo se cambia de vehículo en frontera, puede seguir con el mismo vehículo si esta autorizado por Venezuela.	En algunas empresas hay carros habilitados pero son muy escasos y casi siempre se cambia a otro camión.	En Smurfit, Propal, GC2, se realiza el mismo proceso en la única empresa que varia es en Colgate ya que a veces la mercancía puede seguir hasta el destino sin desmontarse.
Frontera que mas Frecuenta en Cúcuta-Paraguachon.	Cúcuta.	Paraguachon	Cúcuta.	Cúcuta.	Colgate, Propal y GC2, frecuentan la de Cúcuta ya que se considera más segura que la de Paraguachon la cual usa Smurfit solo por mayor rapidez.

**Fuente:** Proceso logístico de una exportación. Yumbo; Propal, Colgate, Smurfit Cartón de Colombia y GC2 Carvajal. Área de Logística .2007. p 203

**Cuadro 12. Comparativo De Las SIAS Ó Agentes Aduaneros:**

PREGUNTAS	PROPAL	SMURFIT	COLGATE	GC2	ANALISIS
SIAS con las que más trabajan. ¿Porque?	Son 2 MERCO y MALCO.	Tenemos un Contrato con AGECOLDEX SIA.S.A.	AGECOLDEX, experiencia seriedad y cumplimiento.	UPS, ya que nos ofrece el paquete completo de transporte y agenciamiento.	En Smurfit y Colgate con Agecoldex mientras que en Propal con Merco y Malco, en GC2 C con UPS, seria muy importante analizar cuales son los factores claves por los cuales prefieren esta SIA. Ya que Colgate afirma que es por su seriedad, experiencia y cumplimiento.
Convenios que tienen con los bancos o SIAS, con los que se les facilite el proceso de importaciones con Venezuela?	No tiene.	Con bancos o SIAS en el exterior no tenemos ningún convenio.	Pagos por AGECOLDEX, directos y reembolsables 30 días después por la compañía, como las impuestos, nacionalización.	Casi todos los clientes están encargados de realizar el pago de lo contrario seria UPS.	La única empresa de las cuales se realizo el estudio y que se puede ver que si tiene un convenio es Colgate, ya que tienen pagos con AGECOLDEX, los cuales son directos y reembolsables por la compañía a los 30 días lo que permite que el proceso de exportación sea mas rápido.
Tienen contrato con un agente (particular de la SIA), otro ¿Cuál?, para los tramites en la frontera para la practicidad en los procesos de nacionalización de documentario y transito de la mercancía?	No tiene.	Si AGECOLDEX SIA S.A.	NO.	Se tienen contratadas varias SIAS, pero si hay necesidad, pero como el grupo de empresas que hoy tenemos son ALTEX, hacen su propio proceso de exportación.	La única empresa de las cuales se realizo el estudio y que se puede ver que si tiene un convenio es Smurfit, ya que utilizan a AGECOLDEX SIA SA, la cual hace que sus tramites en la frontera sean mas rápidos y así se podrán hacer mas rápidas las exportaciones, muy similar al caso de lo que esta realizando Colgate.

**Fuente:** Proceso logístico de una exportación. Yumbo; Propal, Colgate, Smurfit Cartón de Colombia y GC2 Carvajal. Área de Logística .2007. p 204

**Cuadro 13. Comparativo De Trámites y Documentación:**

PREGUNTAS	PROPAL	SMURFIT	COLGATE	GC2	ANALISIS
El seguro de la Mercancía que cobertura tiene? Hasta donde va? (Cúcuta-ciudad destino).	Cobertura Global hasta destino CIP.	Es una venta CIP. Costo y Flete	Se maneja DDU.	Dependiendo del término de negociación.	Smurfit y PROPAL tienen CIP, pero Colgate hace el manejo de DDU, para reducir costos, ya que tienen la confiabilidad de que la transportación que se hace de los productos es mas directa que la de Smurfit y PROPAL, que tienen que cargar del camión Colombiano y volver a cargar en el camión venezolano.
Requisitos documentarios que el cliente debe anticipar para el proceso de importaciones si prepagan los gastos, etc.?	La factura Pro-forma.	El cliente solicita una Pro-forma y con esta abre el CADIVI, cuando tienen el No. De solicitud aprobado se realiza la exportación.	CADAVI, con 15 días de anticipación.	3 días antes del cargue para el proceso de CADAVI.	Los requisitos documentarios que se pactan con el cliente son los mismos para todas las empresas, que es la factura Proforma la cual abre el CADIVI, para realizar la exportación, en Colgate se realiza con 15 días de anticipación.

**Fuente:** Proceso logístico de una exportación. Yumbo; Propal, Colgate, Smurfit Cartón de Colombia y GC2 Carvajal. Área de Logística .2007. p 205

**Cuadro 14. Comparativo De La Propuesta De Cambios En La Logística:**

PREGUNTAS	PROPAL	SMURFIT	COLGATE	GC2	ANALISIS
¿Para mejorar la logística a Venezuela que cambios realizaría? (Si usted tuviera el poder).	Evitaría el descargue y el cargue en frontera para seguir derecho a destino.*Pagaría los derechos de nacionalización por mi cliente y que el luego los reembolse.	Agilizaría el tiempo de Nacionalización que esta muy lento 10 días Aproximadamente.	Mejoramiento de los trámites aduaneros que permitan dar mayor fluidez a los procesos de nacionalización.	Cambiaría los procesos de información para que fuera mas ágil y fluyera todo.	En general se analiza que se requiere mayor agilidad en los trámites de nacionalización, para esto consideraría que es importante tener un agente aduanero que permita que estos tramites se realicen mucho mas rápido.
Resumidamente como describe la logística de exportación hacia Venezuela. (Mapa).	Es un poco trabada en el tema de nacionalización.*Se presentan muchas dificultades en cuanto a la infraestructura de las Bodegas.*La dificultad de la consecución del transporte en Colombia, y luego la consecución del transporte en Venezuela hace mas lento el proceso.	Teniendo el material listo en bodega, 1. Comunico al cliente que ya esta listo y que voy a realizar el proceso de exportación, 2. Realizo documentación si esta OK, solicito vehículo, 3. Se hace el cargue, 4.Se realiza documentos de exportación (Factura, Certificado de Origen, CPI y lista de empaque) y el vehículo sale de la planta. Estoy pendiente con la SIA en frontera hasta que se realiza el DEX y la mercancía pasa la frontera.	La infraestructura vial, vehicular y la parte documental están cumpliendo con los propósitos de la logística internacional sin olvidar aunque faltan detalles que en su marcha se van consolidando a pesar de los tropiezos internos tanto políticos como económicos del país.	Realiza un diagrama de flujo, con un proceso normal de exportación.	En general se muestra un poco trabada en los tramites de nacionalización, la parte de la infraestructura vial, y la infraestructura de las bodegas en ocasiones es un poco congestionada, por lo tanto se considera importante que el país colombiano con el país Venezolano tuvieran unos acuerdos que les permitieran ser menos complicados en las exigencias aduaneras para los tramites de las exportaciones.

**Fuente:** Proceso logístico de una exportación. Yumbo; Propal, Colgate, Smurfit Cartón de Colombia y GC2 Carvajal. Área de Logística .2007. p 206

### 5.3 RESULTADOS Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE LOGISTICA

La implementación de esta propuesta en Propal generaría los siguientes ahorros:

**\* Transporte de la Mercancía: Costos del Flete.**

○ Reducción de costo de fletes por negociación conjunta Propal Carvajal (empresas del mismo grupo), ya que el propósito es ganar poder de negociación por mayor volumen.

\* Se estima una reducción en tarifa (flete / Ton) por mayor volumen en la negociación de USD\$5 / tons.

\* Tons a transportar año 18.000 a Venezuela

\* Ahorro en dólares  $18.000 \text{ tons} \times \text{US\$}5 = \text{Us\$}90.000$

\* Ahorro en pesos  $\text{USD\$} 90.000 \times \$1.900 = \$171.000.000$ .

○ Reducción de costo en flete por usar o contratar las transportadoras de las otras empresas que están realizando las exportaciones hacia Venezuela.

\* Se estima una reducción en tarifa (flete / Ton) por diferenciación en tarifa de empresas transportadoras a contratar de USD\$10 / tons.

\* Tons a transportar año 18.000 a Venezuela

\* Ahorro en dólares  $18.000 \text{ tons} \times \text{US\$}10 = \text{Us\$}180.000$

\* Ahorro en pesos  $\text{USD\$} 180.000 \times \$1.900 = \$342.000.000$ .

○ Reducción de costo en flete por optimización de carga en los camiones evitando flete falso.

\* Flete falso situación actual: 5 tons Prom. por viaje (de 30 tons)

\* Se estima una reducción a 3 tons Prom. por viaje tomando las siguientes acciones:

\* Mejorar la combinación de productos a cargar en los camiones rollos, skid de modo que se optimicen los espacios dentro del camión, para esto se sugirió a PROPAL adquirir un software que ayude en esta optimización.

\* Se estima una reducción de flete falso de 3 tons por viaje, los tons estimados en el año son: 18.000 tons/ 35 tons = 514 Viajes al año.

**Cuadro 15. Costos del flete estimado.**

	<b>Actual</b>	<b>Propuesta</b>
Tons año	18,000	18,000
Tons cargar camión	30	35
Viajes	600	514
Vr USD Viaje Cali Caracas	153	153
Flete total USD	91,800	78,686
<b>Ahorro USD</b>		<b>13,114</b>
<b>Ahorro pesos</b>		<b>24,917,143</b>

- Reducir, en la negociación con las transportadoras los criterios o base para pago de fletes por camión de modo que se rijan por las disposiciones del Ministerio de Transporte, hoy Propal esta pagando por encima de la tabla de fletes del gobierno. (camiones de 3 ejes se pagan por 35 tons y camiones de 2 ejes se Pagan por 32 tons).

**Cuadro 16. Costo del flete teniendo en cuenta las normas del ministerio de transporte.**

<b>Actual</b>	<b>Actual</b>	<b>Propuesta</b>
Viajes en camiones de 32 tons	257	257
Ton camión	35	32
Vr USD Viaje Cali Caracas	9,000	8,224
Flete total USD	315,000	263,168
<b>Ahorro USD</b>		<b>51,832</b>
<b>Ahorro pesos</b>		<b>98,480,800</b>

**El total de ahorro por Reducción de fletes es 636.397.943 pesos / año**

- **Tiempo de Entrega:** Reducción en el tiempo de entrega Cali-Caracas. El tiempo de entrega hoy son 18 días en promedio, se estima una reducción en el tiempo de entrega a 12 días promedio. Esta reducción hará que Propal sea mas competitivo y preferido por los clientes en Venezuela frente a otros proveedores donde Propal tendrá mejor cumplimiento en la entrega de los pedidos.
- **Uso de la Frontera.** Actualmente en las bodegas de San Antonio y Ureña condiciones para están en las mejores condiciones para prestar el servicio de descargue, almacenamiento y cargue de mercancías que pasan frontera (no hay equipos para el manejo de rollos de papel) y algunas mercancías no se almacenan bajo techo, sino que se almacenan en un patio cubiertas con un plástico). Se recomienda a Propal, tratar este tema con las almacenadoras en estas ciudades o buscar rutas alternas como Paraguachon o Cartagena- La Guaira para llevar sus mercancías hasta Caracas. La mejora de esta situación representaría para Propal reducción en los reclamos por manipulación de carga.
- **SIAS o agentes aduaneros.**

Costo Intermediación Aduanera:

- Reducción de costo de Intermediación aduanera por negociación conjunta Propal Carvajal (empresas del mismo grupo), ya que el propósito es ganar poder de negociación por mayor volumen.
  - \* Se estima una reducción en tarifa de intermediación USD\$1 / tons
  - \* Tons a transportar año 18.000 a Venezuela
  - \* Ahorro en dólares 18.000 tons x US\$1 = Us\$18.000
  - \* Ahorro en pesos USD\$ 18.000 x \$1.900 = \$34.200.000.
- Reducción de costo intermediación aduanera por usar o contratar los intermediarios de las otras empresas que están realizando las exportaciones hacia Venezuela.
  - \* Se estima una reducción en tarifa (USD\$1 / Ton) por diferenciación en tarifa de empresas transportadoras a contratar.
  - \* Tons a transportar año 18.000 a Venezuela
  - \* Ahorro en dólares 18.000 tons x US\$1 = Us\$18.000
  - \* Ahorro en pesos USD\$ 18.000 x \$1.900 = \$34.200.000.

**Total ahorros por mejora en la negociación de Intermediación aduanera = 68.400.000**

- \* Mejoras en Cambios en Los procedimientos Logísticos.
  - o Envío de Documentación.
    - \* Envío electrónico de documentos de exportación a los actores del proceso (Sias, Transportador, cliente).
    - \* Hoy el envío de documentos se hace por Fax.
    - \* Esta mejora representa para Propal reducción en los tiempos de entrega de documentos ya que se haría en línea una vez estos los genere el sistema, así también reducción de costos al evitar uso del fax.
  - o Trámites ante aduana en la frontera
    - \* Hoy Propal no tiene un representante exclusivo (adicional de la SIA) para agilizar tramites en la aduana y paso de frontera.
    - \* Se recomienda a Propal negociar con las SIAS en esta frontera para que , como valor agregado las sias asignen un "Doliente" de las mercancías de Propal que están en el proceso de paso de frontera.
    - \* Indicadores Logísticos. Se recomienda a Propal implementar a través de las SIAS y transportadores indicadores logísticos para distribución física entre Propal y sus clientes en Venezuela de manera que permitan optimizar el lead time, y reclamos de los clientes por manipulación en frontera.



**Cuadro 17. SIAS aplicadas por Propal.**

INCOTERMS Y SIAS APLICADAS			
SIA San Antonio	Contacto	Correo Electrónico	Clientes
<b>ADUAFERCA</b>		<a href="mailto:aduaferca94@cantv.net">aduaferca94@cantv.net</a>	Pérez trading (dioca)
Ureña			Elof Hansson (Dioca)
Tel. 0276-7710084			Rollocentro
			Mapon Lara
Sergio Cárdenas	Maritza Duque	<a href="mailto:martmar@cantv.net">martmar@cantv.net</a>	Paper Group
Tel.0276-7712301/7874889			Oromax
<b>DANZAS</b>	Rosa Iris Barilla	<a href="mailto:rosa.barillas@dhl.com">rosa.barillas@dhl.com</a>	Grafica los morros/poligráfica industrial
			Propapel/Editorial Santillana
			Carbon Roll.
			Papelera la Nube Azul Aragua Valencia
			Jackrom
			Quinquillería Regional.
			Tecnocolor.
			Moore de Venezuela.
			Acco Manufacturing.
			Lito Precision.
			Corrugados Maracay.
			Continflex Paso a DHL Enero 2005.
			Olivencia.
<b>ANDIVEN</b>	Keyla	<a href="mailto:keyla.andiven@hotmail.com">keyla.andiven@hotmail.com</a>	Merpro
San Antonio	Luz Mary	<a href="mailto:luxmar.andiven@hotmail.com">luxmar.andiven@hotmail.com</a>	Carvajal
Tel. 0276-712345,7713797			
Y 2859			
7710287/7710349 FAX			
<b>TAURE &amp; CIA</b>	Dilia Parra/Yamileth	<a href="mailto:dilsa.cargue@taurel.com">dilsa.cargue@taurel.com</a>	Cigarrería Bogott
Tel. 0276-7710011,7711940/2340		<a href="mailto:reggy.vargas@taurel.com">reggy.vargas@taurel.com</a>	
<b>ADUAFERCA</b>			Rollocentro.
<b>ALAFLETES</b>	Herenia Maden/ Judy Pérez	<a href="mailto:cleon@alafletes.com">cleon@alafletes.com</a>	Pérez Trading (Caracas Paper)
Tel. 0276-7712137/9522	Lic. Carolina León	<a href="mailto:jperez@alafletes.com">jperez@alafletes.com</a>	
			Etitec
			Fanarte
			Grabados Nacionales.
			Poligráficas.
			Pérez Trading (Fabrica de

			Rollos)
			Pérez Trading (Mapon Lara)
			Pérez Trading (Convertidora Papelex)
			Elof Hansson (Fabrica de Rollos)
			Elof Hansson (Roll Pack)
			Elof Hansson (Mapon Lara)
			Centauro, Almacén del Papel.
			Xeros de Venezuela
INVERSIONES JN	Lina Soto	Linasotocantv.net	Impresores del Sur

El INCOTERM que se utiliza para realizar las exportaciones a Venezuela es **CIP (Cost, Insure Paid To, Costo y Seguro Pagados Hasta el Lugar Convenido)**, con los cuales se determinan los precios y se negocia con los clientes.

## **6. ANALISIS DE EXPORTACION PROPAL Y S.I.A.S**

### **6.1 ANALISIS DE LA CAPACIDAD DE PAGO DE LOS CLIENTES PARA ESTE MEDIO DE TRANSPORTE**

En cuanto a la capacidad de pago de los clientes venezolanos, se puede decir que no existe ninguna inconsistencia e incumpliendo, ya que ellos lo que hacen es realizar una solicitud de divisas y de esta manera se les exige un pago obligatorio de las importaciones que ellos realizaran de esta manera el gobierno controla la parte financiera de los clientes venezolanos mediante el **(AAD)** Y estando al día con el **(CADIVI)**.

### **6.2 DISMINUCION COSTOS DE EXPORTACION Y EFICIENCIA EN EL LEAD-TIME**

Una de las cosas que aumenta mas los tiempos de entrega y aumentan los costos de las exportaciones, es el no tener la documentación al día, porque esto provocara un tiempo de de cargue y descargue mas largo, y por lo tanto generara mayores costos, de esta manera en la frontera se tendrán que hacer los tramites y la mercancía será mucho mas demorada.

Otra de las causas de ineficiencias de logística se encuentran en la infraestructura vial que existe en el país venezolano, por la razón que no esta permitido el transporte de la mercancía, por medio de los camiones colombianos y los que se usan en el país venezolano no es lo suficientemente seguro para que la mercancía llegue el correcto estado.

Al analizar todos esto aspectos se considera bien importante el realizar ciertos cambios en los medios de transporte y además tener métodos de la elaboración de la documentación más efectivos; para que las exportaciones sean mucho más competitivas para PROPAL. Por lo tanto se puede decir que el tiempo promedio que se demora PROPAL en hacer la entrega de los pedidos, debería estarse realizando entre 12 días, pero la realidad se esta extendiendo entre 15-20 y 25 días.

### 6.3 SIAS UTILIZADAS EN FRONTERA

Las SIAS que esta utilizando PROPAL en este momento son:

- Aduaferca.
- DANZAS.
- Andiben
- Taure & CIA.
- Alafletes.
- Inversiones JN.

**Análisis:** Se realizo el estudio específicamente con **Agecoldex** (Agencia Comercial de exportaciones), ya que fue la SIA que se estudio en las encuestas y en las que se considera que Propal debería estudiar su posible cambio con respecto a las que esta usando actualmente, ya que las empresas como son Smurfit Cartón de Colombia y Colgate Palmolive trabajan con ella y se encontraron factores diferenciales como la mayor rapidez en los tramites aduaneros en la frontera y los pagos realizados por AGECOLDEX, directos y reembolsables a 30 días, como la nacionalización, e impuestos.

### 6.4 DESCRIPCION DE LOS SERVICIOS QUE OFRECE AGECOLDEX S.I.A

Agecoldex cuenta con un completo portafolio de servicios, con un alto componente de Asesoría / Consultoría en las siguientes Áreas:

**6.4.1 Importaciones:** La variada gama de Importaciones que desarrollan en las diferentes actividades económicas del país para las Empresas que representan y su orientada vocación Asesora les permite dar las mas acertadas recomendaciones sobre cada una de las 13 modalidades de Importaciones reguladas, con excelentes promedios en tiempos de nacionalización .

#### Tiempos.

- Cali..... 8 horas hábiles.
- Buenaventura 14 horas hábiles
- Bogotá..... 5 horas hábiles
- Cartagena..... 8 horas hábiles
- Cúcuta..... 4 horas hábiles
- Ipiales..... 4 horas hábiles
- Manizales..... 4 horas hábiles
- Medellín..... .8 horas hábiles
- Riohacha..... 4 Horas hábiles

**6.4.2 Exportaciones:** Las Exportaciones como uno de los más importantes pilares de la economía nacional hacen parte muy destacada de su portafolio de servicios, con la Asesoría profesional a sus representados en sus 10 modalidades cumpliendo los estándares exigidos por el **BASC**. Con reducidos tiempos de proceso.

**a. Tiempos:**

- Cali 8 horas hábiles.
- Buenaventura 9 horas hábiles
- Bogotá 5 horas hábiles
- Cartagena 8 horas hábiles
- Cúcuta 3 horas hábiles
- Ipiales 4 horas hábiles
- Manizales 4 horas hábiles
- Medellín 5 horas hábiles
- Riohacha 3 horas hábiles

**6.4.3 Transito Aduanero:** Bajo este Régimen se ofrecen servicios profesionales, que permiten el desplazamiento de Mercancías entre 2 Jurisdicciones Aduaneras por condiciones particulares del consignatario o como herramienta para hacer más eficientes los procesos.

**6.4.4 Servicios Complementarios:** Su portafolio incluye muy importantes servicios complementarios a sus operaciones normales de Importación / Exportación / Transito Aduanero relativos a determinaciones Arancelarias, criterios de origen, Regulatorios (Invima, Ica, Minsalud) Registros y Licencias de Importación, acreditaciones ante la DIAN (UAP, Altex, Dex) Acuerdos y programas de Integración.

**6.4.5. Servicios Outsourcing:** Se ha implementado desde hace más de 15 años la tercerización de operaciones en servicios de Comercio Internacional y colaterales bajo la modalidad In-House y Out House en más de 10 Importantes Empresas, con exitosos resultados en minimización de costos.

ASESORIA:

**Regímenes Aduaneros:**

- Importaciones y sus 13 Modalidades.
- Exportaciones y sus 10 Modalidades.
- Tránsito Aduanero.

**Programas Especiales de Exportación (PEX):** Es la operación mediante la cual un residente en el exterior compra materias primas, insumos, material de empaque o envases a un productor residente en Colombia, autorizando su entrega a otro productor también residente en el territorio nacional, quien debe elaborar y exportar el bien manufacturado.

**Valoración Aduanera:** Toda mercancía importada tiene valor para efectos aduaneros, se ofrece su asesoría para valorar la mercancía correctamente, utilizando los métodos de valoración establecidos por la **O.M.C.**, antes el **GATT**. Establecer una base imponible conforme a las normas de valoración evita mayor pago por concepto de tributos aduaneros, cuantiosas multas por su inobservancia y retrasos en la disposición de la mercancía, además del incumplimiento de sus obligaciones comerciales.

**Zonas Francas:** Elimine el nivel total de sus inventarios, y mejore su flujo de caja por el pago a sus proveedores y tributos aduaneros a partir del momento de nacionalización sin tener en cuenta la fecha de embarque.

**Devoluciones y Compensaciones de Obligaciones Aduanera:**

Ofrece servicios en la recuperación de mayores tributos cancelados en las declaraciones de importación, bien sea bajo el concepto de pago de lo no debido (Decreto 1000), o pagos en exceso, mediante liquidaciones oficiales (Decreto 2685).

**Acuerdos Comerciales (CAN, ALADI, MERCOSUR, G-3, ATPDEA, SIGA. etc.):** Los beneficios arancelarios que se derivan por la aplicación de un acuerdo o programa comercial son elevados haciendo mas competitiva su operación. Las normas de origen y la prueba documental en los distintos esquemas preferenciales juegan un papel importante que las empresas deben saber, con el fin de evitar que la autoridad aduanera le desconozca este beneficio.

**Determinaciones Arancelarias:** Uno de los temas de relevancia en el comercio internacional es la determinación arancelaria bajo en sistema armonizado de designación y codificación de mercancías, pues a partir de ésta se derivan los impuestos a pagar, los requisitos y restricciones administrativas para su importación. Para llevar a cabo esta labor se requiere de un conocimiento claro del producto y el uso adecuado de las reglas de clasificación, con el fin de obtener la respectiva determinación arancelaria.

**Sistemas Especiales Plan Vallejo:** Ofrecen desde hace varios años, a través de un moderno Software y personal especializado en la materia el control, seguimiento y administración total de los programas especiales de Importación / Exportación (Plan Vallejo) y Reposición. Actualmente se administra el Plan Vallejo de más de 10 importantes Empresas. Se exonera del pago de tributos (Arancel e IVA) por importación de materias primas, insumos para fabricar productos de exportación.

**Régimen Cambiario y Medios de Pago:** El Régimen de cambios y medios de pago, es uno de los mas importantes eslabones en la cadena de negociación Internacional y por ello se ha desarrollado un departamento Asesor / Consultor con profesionales calificados en la materia.

**Régimen Sancionatorio:** Hoy su ordenamiento jurídico aduanero contiene asfixiantes medidas coercitivas para hacer cumplir los procedimientos en las operaciones de importación, exportación, tránsito aduanero, así como la imposición de drásticas sanciones a los auxiliares de la función pública, en donde el riesgo no se extingue antes de 3 años, es por esta razón que cada operación la asumimos con el mayor sentido de responsabilidad.

**Definición Jurídica de Mercancías:** Ofrecen asesoría completa en la definición jurídica de mercancías que se encuentran en una situación de aparente ilegalidad, según las causales de aprehensión del artículo 502 del Decreto 2685 de 1999.

**6.4.6 Registro e Inscripción Ante la DIAN:** El actual Estatuto Aduanero, ofrece figuras que indudablemente mejoran los tiempos de la cadena de logística, a la vez que la implementación de éstas reduce costos que afectan el precio de los productos, brindando en consecuencia la oportunidad de permanecer en el mercado. En este orden de ideas, Agecoldex pone a su disposición la asistencia para el registro e inscripción ante la DIAN de:

**UAP:** Desde que se creó este mecanismo facilitador en 1995, Agecoldex S.A. SIA ha liderado la asesoría integral a más de 30 empresas Multinacionales y Nacionales en Colombia, para su calificación ante la DIAN y su posterior Administración y Control.

Obtenga beneficios financieros por el diferimiento del pago de las importaciones y agilice sus operaciones disfrutando de levantes automáticos y disminución de costos.

**ALTEX:** A partir de el año 2.000, SE trabaja en la implementación y desarrollo de Usuarios Altamente/ Exportadores – Altex. Con esto se logra que las empresas se exoneren del IVA en la importación de maquinaria y obtenga devolución de impuestos indirectos (IVA), causados en la fabricación de los bienes de Exportación.

**Depósitos Privados de Aduana (Zonas Primarias):** Reducen costos de bodegajes, tiempos de nacionalización, mejora los niveles de inventario y el flujo de caja almacenando sus mercancías de importación en sus propias bodegas.

**Deposito Privado Para Distribución Física Internacional – DDI:** Almacena y consolida en las bodegas mercancías con destino a mercados internacionales sin pagar tributos por Importación. Podrá almacenar, conservar, empacar, reempacar, manipular o clasificar las mercancías en esta plataforma logística las cuales podrán permanecer hasta 1 año en dichas instalaciones.

**Depósitos Privado Para Procesamiento Industrial – DPPI: UAP / ALTEX:** Sin el pago de tributos aduaneros importe materias primas que van a ser sometidas a transformación para su posterior Exportación.

**Transformación y Ensamble:** Actualmente, administramos para algunas empresas operaciones en aplicación de esta modalidad de importación, verificando los términos para someter la materia prima al régimen, así como su finalización en la oportunidad legal.

**Capacitación y Entrenamientos seminarios / Talleres:** Ofrecemos seminarios / talleres a su Departamento de Comercio Internacional en sus propias Instalaciones ó en las nuestras, con Profesionales en Servicio Activo como docentes en prestigiosas Universidades.

## 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- En este proyecto se logro investigar todo lo que se estaba realizando en los procesos internos de PROPAL en el área de logística con los cuales se hizo énfasis en la problemática de los costos y tiempo de entrega de los pedidos a los clientes, haciendo el seguimiento adecuado al flujograma del proceso de exportación a Venezuela, se evaluaron los actores y observaron algunos problemas en los cuales los actores estaban realizando actividades que realmente no le correspondía a ellos, como el de la transportadora que estaba realizando unos tramites los cuales correspondían directamente a la SIA de Cúcuta .
- Además al realizar las encuestas a las diferentes empresas que se seleccionaron como Smurfit Cartón de Colombia, Colgate Palmolive y GC2 Carvajal, se obtuvieron ventajas diferenciales las cuales le permitieron a PROPAL, realizar un análisis para conocer que es lo que se esta ofreciendo en el este momento como: en Smurfit Cartón de Colombia frente a PROPAL se encuentran diferencias significativas en el costo del flete terrestre y marítimo, lo que se debe hacer en PROPAL es evaluar muy bien que navieras esta utilizando con respecto a las que esta utilizando Smurfit.
- En cuanto al tiempo de entrega de PROPAL frente a Colgate se observa que en PROPAL se demoran 3 días en tanto que Colgate se demora tan solo 1 día, la razón por la cual es que en PROPAL se tiene que realizar transbordos al igual que en Smurfit y GC2, en tanto que en Colgate no porque tienen el permiso de seguir derecho hasta el destino lo único que dice esta empresa que causa la demora en las exportaciones son los tramites en frontera y la documentación.
- Otro factor diferenciador es que en Smurfit y Colgate tienen un agente de aduana en frontera que ayuda a agilizar los procesos aduanales frente a PROPAL Y GC2 Carvajal las cuales no cuentan con la misma efectividad y agilidad en los trámites en los cuales las otras empresas logran ser mucho más competitivas.
- Por ultimo con la experiencia de esta práctica se pudieron incrementar mucho más los conocimientos personales en logística, mercadeo y comercio exterior, en especial conocer como es el trabajo conjunto de una multinacional y otras que se pudieron estudiar.



## BIBLIOGRAFIA

Análisis de una exportación. Yumbo: PROPAL, 2007. 1 archivo de computador.

ENTREVISTA con Gloria Téllez, Coordinadora Logística. Empresa GC2 Carvajal. Cali, Febrero de 15 2007.

ENTREVISTA con Heiman Serna, Coordinador Logístico. Empresa Colgate Palmolive. Cali, 12 Febrero de 2007.

ENTREVISTA con Rodrigo González, Analista Logístico. Empresa Smurfit Cartón de Colombia. Cali, Febrero 25 de 2007.

Panorama Actual de las exportaciones a Venezuela [en línea]. Santiago de Cali: PROEXPORT, 2007. [Consultado el 15 de Febrero de 2007]. Disponible en Internet: <http://www.proexport.com.co>

Sociedades de intermediación aduanera importantes en Colombia. Cali; DIAN, 2007. 204. 206 p.

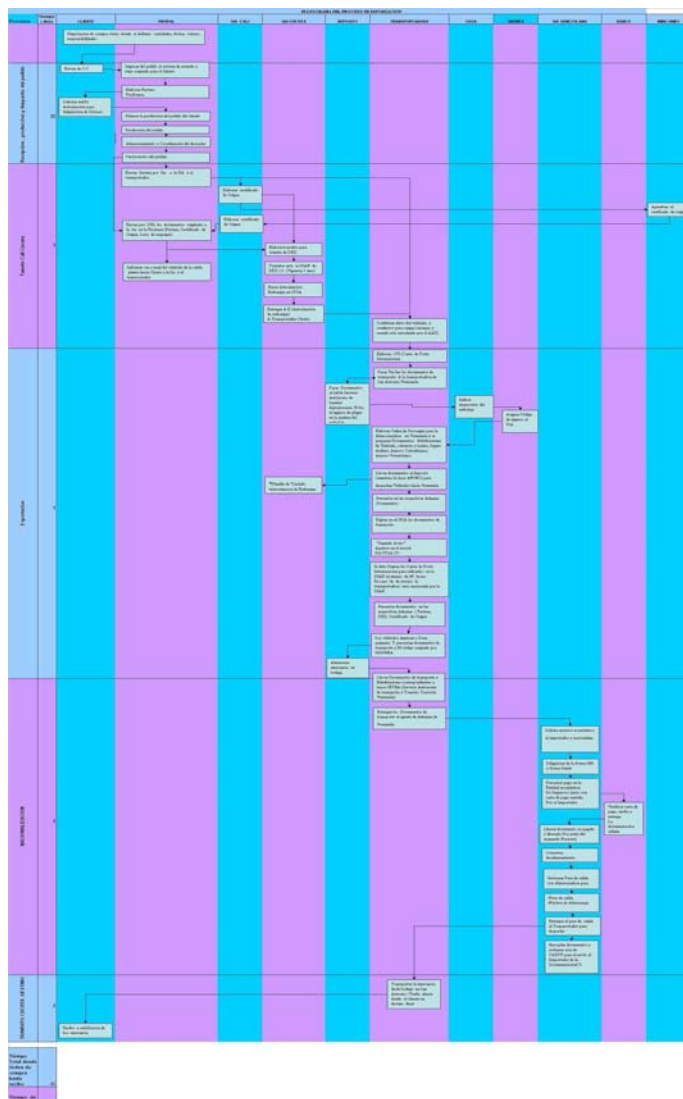
Sociedades de intermediación aduanera [en línea]. Santiago de Cali: AGECOLDEX, 2007. Consultado el 20 de Marzo de 2007. Disponible en Internet: <http://www.agecoldex.com.co>

Significado de las palabras castellanas. 2 ed. Madrid: McGraw-Hill, 2000. 328 p.

Tarifas de una exportación. Cali: SIAS: Aduaferca, Danzas, Andiben, Taure & CIA, Alafletes e Inversiones. 2007.

Tarifas de navieras. Cali; Navieras Colombianas: CSV, MCC, Evergreen y Eduardo Gerlein. 2007.

## Anexo.1 Flujograma de una Exportación



**FUENTE:** Área de Logística de Propal.